FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGOCIOS DE SERGIPE – FANESE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ROSEMARY SANTOS

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: um estudo de caso na Lunat Indústria de Bebidas e Alimentos Ltda. - Nossa Senhora do Socorro/SE

Aracaju - SE
2017.1

ROSEMARY SANTOS

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: um estudo de caso na Lunat Indústria de Bebidas e Alimentos Ltda. - Nossa Senhora do Socorro/SE

Artigo apresentado à Coordenação de Estágio do curso de Administração da FANESE, em cumprimento da disciplina TCC.

Orientador: Prof. Msc. Eduardo Ubirajara

Coord. de Curso: Prof. Carlos Frederico de Carvalho

Aracaju - SE
2017.1

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: um estudo de caso na Lunat Indústria de Bebidas e Alimentos Ltda. - Nossa Senhora do Socorro/SE

RESUMO

Este artigo, cujo tema é motivação no trabalho, trata-se de um estudo de caso feito na empresa Lunat Indústria de Bebidas e Alimentos Ltda., cujo problema pesquisado foi a presença da desmotivação de colaboradores no setor de produção da referida empresa. Neste sentido, o objetivo geral foi apresentar ao gestor um plano de ação para melhoria motivacional dos colaboradores da empresa. Para o alcance deste objetivo, foi necessário, entre outros objetivos específicos: reconhecer o nível de motivação dos colaboradores no trabalho; verificar, junto aos colaboradores, sugestões de ações motivadoras que favoreçam o desempenho de suas atividades; verificar, junto ao gestor, as condições favoráveis para a adoção de um plano de ação para melhoria do quadro motivacional na empresa. Para a execução da pesquisa, optou-se por caracterizá-la, como exploratória, descritiva, de campo, qualitativa, abordando todos os indivíduos que fazem parte do objeto da pesquisa, dez colaboradores e um gestor. Utilizou-se a entrevista, como instrumento apropriado para o número das pessoas investigadas, além da observação participante desta autora. Através das observações e dos relatos dos entrevistados, foi reconhecida a falta de motivação, a ausência de um plano de ação que conciliasse os anseios dos colaboradores com a satisfação da organização, baixo salário, falta de organização do setor de produção, ambiente pouco ventilado, entre outros. Os problemas encontrados ocasionaram desmotivação e pouco entusiasmo para realização das atividades. Diante dessa realidade foi sugerido a Lunat implantar um plano de ação, considerando as necessidades requeridas pelos colaboradores do setor de produção, visando melhorar o nível de motivação dos mesmos.

Palavras-chave**:** Comportamento organizacional. Liderança. Motivação.

ABSTRACT

This article aimed to submit to the Manager an action plan for improving employees ' motivational Lunat drinks and food industry Ltda. In this sense, we sought to recognize the level of motivation of employees at work to check, together with collaborators, suggestions for motivating actions that favor the performance of its activities. The choice of theme was based on the observation of lack of motivation on the part of employees in the development of their functions. For the study, it was decided by the case study method, focusing, according to the goals, an exploratory and descriptive and, as to the object, field data collection, comprising all individuals that are part of the object of the search. Considering the problem, we opted for a qualitative approach, developed from an analysis of interviews with employees and the Manager of Lunat, and participant observation. Through observation and the reports of respondents, were diagnosed lack of motivation and lack of preparation of a plan of action that reconciling the people with the goals of the Organization, among others. The problems caused dissatisfaction and consequently lower motivational level of employees in relation to the labour sector, and little enthusiasm in carrying out the activities. Facing this reality, was proposed to Lunat deploy a plan of action, considering the needs required by employees of the production sector, in order to improve the level of motivation of employees.

Keywords**:** Organizational behavior. Leadership. Motivation.

1 INTRODUÇÃO

Apesar de a globalização econômica vir sendo considerada, ainda, como um modelo de recuperação do crescimento comercial e do consequente desenvolvimento social e de integração internacional, vem sendo revista após a crise econômico-financeira que se agravou no final da primeira década deste século.

Da mesma forma, a tecnologia, cada vez mais inovadora e útil, sob o ponto de vista desse novo tipo histórico de globalização, também possui suas limitações quanto ao alinhamento entre o avanço econômico e o progresso social. O custo do progresso dos meios de comunicação tem sido revelado pela transferência das despesas com alimentação e saúde, pelo assédio tecnológico dos celulares, *tablets* e computadores de última geração.

Esse fato se explica pelo comando da ideologia neoliberal, que não se incomoda com mudanças no mundo do capital perdulário, que se preocupa, muito mais, com o crescimento econômico, a qualquer custo, sem compromisso com a distribuição de renda, com a qualidade de vida no trabalho que promoveria o desenvolvimento social.

A economia mundial, por sua vez, atua no molde neoliberal. O neoliberalismo é a doutrina, mais conhecida desde a década de 1970, que defende a absoluta liberdade de mercado e uma restrição à intervenção estatal sobre a economia, só devendo esta ocorrer em setores imprescindíveis e, ainda assim, num grau mínimo. Desta forma, as empresas disputam espaço no mercado. Esta competição provocou mudanças nas organizações e, portanto, para se firmar no mercado, surgem novas estratégias capitalistas, como a terceirização e as fusões entre os grupos empresariais, principalmente entre grandes organizações.

O desenvolvimento da integração entre os países alavancou o surgimento de um terceiro mercado, nomeado de mercado eletrônico ou virtual. Logo, a globalização, em virtude do avanço tecnológico, trouxe várias consequências positivas e negativas. Dentre as positivas, pode-se destacar a facilidade de comunicação e o desenvolvimento de produtos e serviços com maior qualidade e baixo custo, disponibilizados em todo o mundo, principalmente por países asiáticos, onde não se paga um salário compatível com o valor praticado no Brasil, mas que, por sua vez, aumentou o acesso às pessoas de todos os níveis.

Por outro lado, as fusões dispensaram muitos trabalhadores, particularmente por causa da tecnologia de ponta e, principalmente, pela concorrência desleal, quando se compra produto similar vindo do exterior com incentivos fiscais dos países de origem. E países menos desenvolvidos, como o Brasil, ainda não possuem a mão de obra qualificada para acompanhar os novos processos e ferramentas.

Diante do exposto, o estudo da motivação torna-se indispensável dentro do aspecto comportamental, em virtude da necessidade de se compreender os mecanismos que movem os colaboradores para o bom desenvolvimento de suas funções. Para isso, as empresas, além de necessitarem de melhor organização, devem investir em programas que desenvolvam atitudes motivacionais, incentivando os colaboradores a fazerem parte do processo de gestão da empresa, evidenciando sua importância dentro da equipe de trabalho.

É notório que as pessoas dedicam parte do seu dia para traçar metas. Porém, muitas vezes, esses esforços não são reconhecidos pela organização e, com o passar do tempo, isso desenvolve nos colaboradores o sentimento de desvalorização e, consequentemente, desmotivação para executar suas atividades. E isto foi o obervado na Lunat.

Acredita-se que, para melhorar o nível motivacional das pessoas em seus ambientes de trabalho, é necessário que haja uma organização funcional baseada em um plano de ação alinhado com as necessidades dos colaboradores e da empresa. Assim, o esforço de realizar este estudo pode ser traduzido na seguinte questão problematizadora: **O que se pode fazer para que os colaboradores da Lunat Indústria de Bebidas e Alimentos sintam-se motivados no trabalho?**

Neste sentido, o objetivo geral deste artigo foi apresentar ao gestor um plano de ação para melhoria motivacional dos colaboradores da empresa. Para atingir o objetivo geral proposto e apoiando-se na teoria dos dois fatores de Herzberg, foram selecionados os seguintes objetivos específicos, passíveis de operacionalização na pesquisa feita na empresa:

Reconhecer o nível de motivação dos colaboradores no trabalho; verificar, junto a eles, sugestões de ações motivadoras que favoreçam o desempenho de suas atividades; verificar, junto ao gestor, como ele avalia o nível motivacional de seus colaboradores; mostrar ao gestor as sugestões dadas pelos colaboradores, para a melhoria da motivação deles no trabalho; analisar o nível de motivação levantado, comparando os dados dos colaboradores com os do gestor; verificar, junto ao gestor, as condições favoráveis para a adoção de um plano de ação para melhoria do quadro motivacional na empresa; por fim, montar um plano de ação com base no modelo 5W2H, que eleve a motivação dos colaboradores, seguindo as sugestões destes em conformidade com as condições favoráveis apontadas pelo gestor.

A autora deste artigo se interessou em discutir este tema devido já trabalhar numa empresa do mesmo proprietário e fazer trabalhos frequentes na empresa pesquisada e, assim, observou o comportamento e conversas avulsas dos colaboradores. Acredita-se que o presente artigo é de grande importância para a Lunat, para esta concluinte, assim como para a FANESE, que disponibilizará para os alunos do curso de Administração mais conhecimento, na prática, e a relevância do domínio das teorias motivacionais estudadas em sala de aula.

A Lunat Indústria de Bebidas e Alimentos Ltda., objeto de pesquisa no presente artigo, está situada na Av. Coletora A, nº 1536 – Bairro Taiçoca. Em 2016, quando a pesquisa foi realizada, a organização contava com um quadro de 17 colaboradores, sendo que 10 trabalhavam na produção, 01 motorista, 02 ajudantes, 01 auxiliar de químico e 02 auxiliares de escritórios e 01 sócio gerente.

2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O presente trabalho considera como principal objeto de estudo o ser humano, sendo este a pessoa que exerce papel essencial numa organização e a compõe. Desta forma, nota-se a imprescindibilidade de estudar as organizações, destacando a administração de recursos humanos, para entender as atitudes, o comportamento e ações destas pessoas no ambiente de trabalho. Neste sentido, os conceitos concentrados neste trabalho dizem respeito, ao comportamento organizacional e suas vertente: clima, cultura, motivação e liderança.

A maioria dos autores ligados aos estudos de gestão dos recursos humanos analisa o campo do comportamento organizacional (CO) com o objetivo de estudar os indivíduos, grupos e estrutura, investigando os comportamentos observáveis dos membros da empresa e, também, as ações interiores que eles processam, como: pensar, perceber e decidir.

Conforme Chiavenato (2010, p. 6).

> [...] o CO é uma área que trata do comportamento individual, isto é, de tópicos como personalidade, atitudes, percepção, aprendizado, motivação [...] também esta relacionado com o comportamento grupal, isto é, inclui tópicos como normas, papeis, construção de equipes e conflito e, nesse sentido, baseia-se na contribuição de sociólogos e psicólogos sociais. Todavia [...] não pode ser compreendido apenas pela soma das ações dos indivíduos agindo sozinhos [...] Nas organizações, as pessoas agem tanto como indivíduos como membros de grupo.

Quando se planeja estudar o comportamento das pessoas como indivíduos e como membros de grupos e organizações, há de se verificar essas unidades sociais. Assim, os resultados adquiridos sobre estes estudos visa assessorar as organizações para que estas, por sua vez, trabalhem com mais eficácia e eficiência, objetivando o atingimento das metas, ao crescimento da empresa e ao desenvolvimento socioeconômico dos colaboradores.

Para Robins; Judge; Sobral (2010, p. 7), "O comportamento organizacional [...] investiga o impacto que os indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional." E ele diz respeito à forma como as empresas enfrentam a dinâmica do mundo em desenvolvimento, como lembra Chiavenato (2010, p. 16). E para se compreender a motivação dentro da organização, é necessário

conhecer o perfil social e comportamental dos colaboradores, a fim de garantir o bom desempenho deles, segundo o perfil da cultura da organização, que precisa de clima favorável para cumprir suas metas.

Diante do exposto, entende-se que a motivação visa favorecer o desempenho dos colaboradores no ambiente organizacional. Assim, objetivando o ser humano, é importante considerar, também, o ambiente de trabalho de acordo com o clima e a cultura organizacional.

2.1 Clima e Cultura Organizacional

Ao estudar clima organizacional é apropriado saber, primeiro, sobre a cultura organizacional, pois esta é a causa básica do clima. Ainda que colaboradores tenham bom histórico de atitudes afirmativas, cabe à empresa saber até que ponto a cultura dela vai-se adequar ao perfil de seu pessoal desejável. Dias (2012, p. 15) Diz: "[...] compreendemos cultura como toda conduta aprendida e seus resultados, cujos elementos são compartilhados e transmitidos pelos homens [...]" A organização tem seu perfil cultural, que é, segundo Schein (1992 apud ARAUJO; GARCIA, 2009, p. 315).

> [...] um padrão de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo, à medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ser ensinado a novos membros como uma forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Compreende-se a cultura organizacional, como tendo origem no ambiente externo e na cooperação interna, como algo que pode ser mudado, também, a depender da cultura dos clientes consumidores e dos demais stakeholders envolvidos com a empresa. Assim, toda organização tem uma cultura que a identifica e que pode influir nas atitudes dos colaboradores, ou ser influenciada por estes e por seus clientes externos. Por outro lado, quando há uma desordem na cultura da empresa ou nas atitudes dos colaboradores, isso motivará uma impressão negativa para os clientes.

No que se refere à palavra clima, Bezerra (2011, p. 13) afirma que a palavra vem do grego *Klima*, significando tendência ou inclinação. É, portanto, algo que, apesar de não se pode ver ou tocar, não é difícil de se perceber dentro da empresa, pois o comportamento dos seus colaboradores é que o caracteriza. O clima está direcionado para uma análise do ambiente interno. Chiavenato (2010, p. 53) afirma que o clima "[...] é oportuno quando possibilita satisfação das necessidades pessoais dos participantes, gerando elevação do moral interno. É inoportuno quando provoca frustração daquelas necessidades."

Logo, nota-se que a motivação está diretamente ligada ao clima organizacional e este, por sua vez, irá induzir, tanto positivamente como negativamente, as atitudes dos colaboradores. Sendo assim, a organização precisa elevar o nível de motivação dos seus colaboradores, pois, quando estes se dedicam a conquistar os seus objetivos pessoais, atingirão, como consequência, os objetivos da empresa.

Em vista disso, é importante a aplicação de pesquisa de clima dentro da organização. Através dela, podem-se mensurar os níveis de satisfação dos colaboradores, suas características positivas e negativas e, consequentemente, encontrar meios para melhorar o clima da empresa e aperfeiçoar a cultura da mesma, com reflexos positivos para os clientes.

As pessoas necessitam sentir-se motivadas, para se envolver, comprometerem-se com o trabalho desenvolvido. Despertando um espírito de liderança, a partir do clima favorável nas relações interpessoais, fica evidente que o estado de motivação se instala, favorecendo o bom desempenho dos colaboradores.

2.2 Motivação

A motivação relaciona-se ao comportamento que é causado pela necessidade do indivíduo em conquistar algum objetivo para satisfazer suas necessidades. Depende do clima e da cultura da organização. Motivação, segundo Robbins; Judge; Sobral (2010, p. 196), funciona "[...] como o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta." Sabendo-se que metas estão sempre presentes nas vidas das pessoas, estas, para serem alcançadas, precisam ser bem definidas e tangíveis, de tal forma que já se apresentem como motivadoras dos colaboradores.

De acordo com Chiavenato (2010, p. 242),

> A motivação é um processo psicológico básico. Juntamente com a percepção, atitudes, personalidade e de aprendizagem, a compreensão do comportamento humano. Ela interage e atua em conjunto com outros processos mediadores e o ambiente. Da mesma forma como acontece com os processos cognitivos, a motivação não pode ser visualizada [mas sentida].

Estando diretamente ligada ao comportamento humano, a motivação dos colaboradores precisa ser acompanhada pelos gestores, para manter condições no ambiente de trabalho que sejam capazes de satisfazê-los. Quanto mais motivado for o colaborador, maior será o conjunto dos resultados alcançados no cotidiano, aumentando o leque de habilidades e de competências, diante da confiança mútua para o exercício profissional na empresa.

Segundo Archer (1990 apud GIL, 2008, p. 202), "A motivação é consequência de necessidades não satisfeitas, as quais são intrínsecas às pessoas. Isso significa que estes não são capazes de motivar, mas de satisfazer as necessidades humanas ou contrafazê-las."

Para manter as pessoas motivadas, é essencial ter muita sensibilidade, para detectar diferentes necessidades no ambiente de trabalho, bem como levar em consideração a variabilidade entre os estados de carência que podem ocorrer internamente em um mesmo indivíduo. “Trabalhos interessantes que fornecem treinamento, variedade, independência e controle satisfazem a maioria dos funcionários.” (ROBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 75)

O estudo da motivação busca explicar as forças que influenciam o desempenho dos colaboradores, isto porque “[...] o desempenho da organização depende do desempenho das pessoas [e] a compreensão desse processo é de grande interesse na administração das organizações.” (MAXIMIANO, 2011, p. 236)

Desta maneira, se uma organização almeja atingir bons resultados, esta precisa motivar seus colaboradores. É uma premissa básica para os fatores qualidade e eficácia no trabalho, mantendo-se um clima estável capaz de alavancar o crescimento da organização e o desenvolvimento dos colaboradores, sabendo-se que todo comportamento, afora os reflexos involuntários, podem ser motivados, de acordo com os pressupostos da cultura da empresa.

Dentre as principais teorias motivacionais, serão abordadas, a seguir, as mais estudadas e aplicadas: de Maslow, de Herzberg e de Vroom.

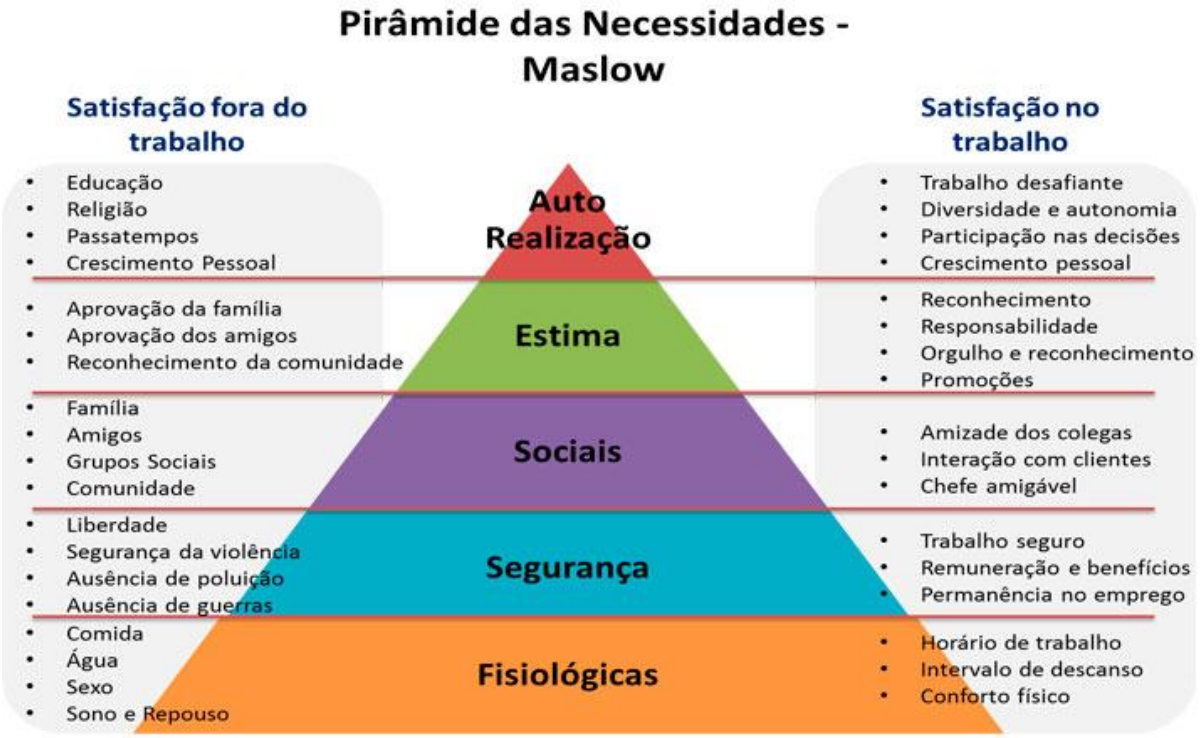
A *teoria de Maslow* é a primeira associada à teoria das necessidades, fornecendo fundamento para o desenvolvimento das teorias contemporâneas. Assim Robbins (2002 apud FERREIRA; DEMUTTI; GIMENEZ, 2010, p. 3) Diz: “A teoria de Maslow ainda hoje é uma das mais conhecidas, [dada] [...] à lógica intuitiva [...] e à sua facilidade de compreensão.”

Maslow dividiu as cinco categorias de necessidades humanas em dois níveis, *baixo* e *alto.* Trata-se da teoria baseada na hierarquia de necessidades.

> O fundamento [...] é que as necessidades podem ser [...] distribuídas em hierarquias de importância e de influência do comportamento humano. [...] existem duas classes de necessidades: as necessidades de baixo nível ou primárias - como as necessidades fisiológicas e de segurança – que são satisfeitas externamente (por meio de remuneração, permanência no emprego, condições de trabalho); as sociais [nível mais alto], de estima e de autorrealização – que são satisfeitas internamente (dentro do indivíduo). (CHIAVENATO 2010, p. 247-248)

Portanto, a teoria de Maslow mostra que o ser humano busca desenvolvimento e crescimento profissional e não apenas sobrevivência e segurança. Para Robbins (2002 apud FERREIRA; DEMUTTI; GIMENEZ, 2010, p. 4), as necessidades têm níveis definidos como extrínsecos e intrínsecos – ver após a Figura 01, da Pirâmide de Maslow, que segue.

Figura 01 - Pirâmide da motivação de Maslow



Fonte: Chiavenato (2010, p. 249).

> 1. Fisiológicas: incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais.
> 2. Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
> 3. Sociais: incluem afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.
> 4. Estima: inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção.
> 5. Auto realização: a intenção de torna-se tudo [...] que a pessoa é capaz de ser; inclui crescimento, autodesenvolvimento e alcance do próprio potencial.

Os três primeiros níveis são os extrínsecos, esperados pelos colaboradores e determinados pela organização. Já os dois últimos são níveis intrínsecos, de estima e de autorrealização. As necessidades fisiológicas, as mais essenciais e comuns a qualquer pessoa são mais facilmente alcançadas. Já as necessidades de realização pessoal, encontram-se no topo da pirâmide. São necessidades de nível elevado, que são satisfeitas a partir de fatores intrínsecos, explica Bergamini (2008 apud FERREIRA; DEMUTTI; GIMENEZ, 2010, p. 4).

Diante do exposto, percebe-se que a teoria das necessidades fundamenta-se em aspectos em que a motivação gera a satisfação dos colaboradores, pois ela está diretamente relacionada ao estado de satisfação ou a insatisfação do indivíduo. Neste sentido, a empresa precisa estar ciente do nível de satisfação dos colaboradores, vendo que os níveis mais altos de necessidade surgem quando os mais baixos forem alcançados pelo indivíduo.

A teoria de Herzberg baseia-se em dois fatores capazes de motivar, são eles: *higiênicos* (os fatores extrínsecos) e *motivacionais* (os fatores intrínsecos).

Figura 02- Fatores satisfacientes e fatores insatisfacientes

Fonte: Chiavenato (2011, p. 311).

O estudo enfatiza a natureza das tarefas do cargo ou função. Para Chiavenato (2014, p. 133) os fatores *higiênicos* e *motivacionais* são independentes e não estão ligados diretamente, conforme pode ser visto na Figura 02, na folha anterior:

Os fatores *higiênicos* encontram-se no ambiente que norteia as pessoas, abrangem as condições dentro das quais, as pessoas desempenham seu trabalho e influenciam a satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado. Quando os fatores de *higiênico*s são precários, predomina a insatisfação do indivíduo e, por esse motivo, também são conhecidos como fatores insatisfacientes. Os principais fatores *higiênicos* que causam insatisfação são: baixo salário, pouca interação com colegas, superiores e subordinados, o clima de relação entre a empresa e as pessoas que nela trabalham politicas de empresa imprevisíveis, entre outras.

Os fatores *motivacionais* estão sob o controle do indivíduo, pois se relacionam com aquilo que ele faz e desempenha. Por estarem relacionados com a satisfação, são denominados satisfacientes. Os principais fatores são, dentre outros: sucesso na profissão, prazer no trabalho, ambiente de trabalho estruturado e interação com colegas e superiores.

Segundo Chiavenato (2010, p. 251), quando esses fatores *motivacionais*, como a liberdade de decisão sobre suas tarefas, metas, objetivos e formas de alcançá-los, essas condições internas dão satisfação plena a eles, os colaboradores. A teoria dos dois fatores estabeleceu que a motivação vem do trabalho e não do ambiente de trabalho. Sendo assim, as pessoas, em geral, gostam mais de seu trabalho do que do ambiente, principalmente quando desempenham tarefas que correspondem a sua capacidade ou objetivo.

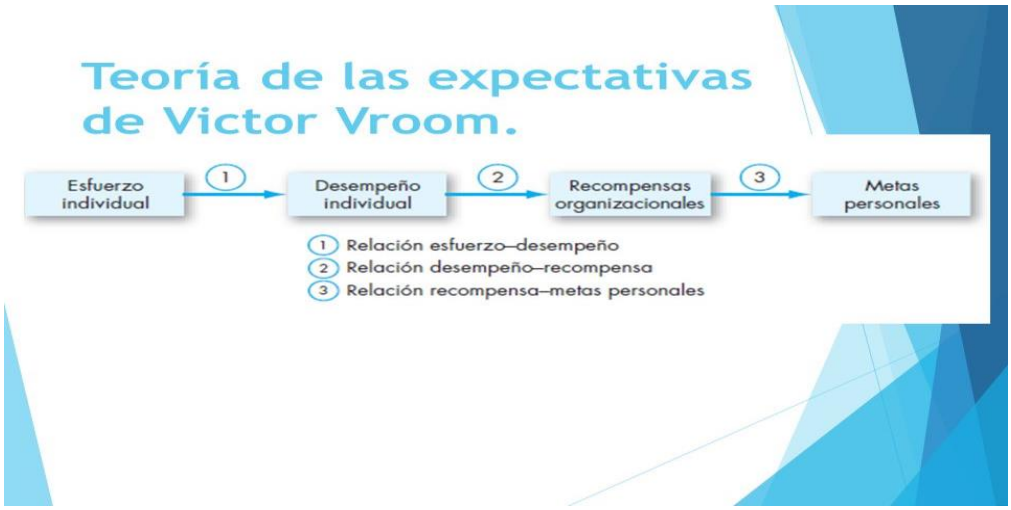
A *teoria da expectativa de Vroom*, conhecida como teoria contingencial, tomou como base a pirâmide de necessidades de Maslow e a teoria dos dois fatores de Herzberg.

De acordo com Maximiano (2014, p. 279) a teoria de Vroom,

> [...] procura explicar a cadeia de causas e efeitos que vai do esforço inicial até a recompensa final [...] o funcionamento da motivação depende da recompensa. A eficácia da recompensa [...] é condicionada pela força da necessidade, representada pelo objetivo [...] o entendimento [...] expectativa

> exige [...] o entendimento da dinâmica das necessidades humanas [...]

Figura 03 - Teoria da expectativa de Vroom



Fonte: Espinoza (2015, p. 44)

Percebe-se que a teoria de Vroom enfatiza as variáveis de desempenho, onde os indivíduos podem ser classificados em níveis de importância. O processo motivacional surge em função dos objetivos, das escolhas e das expectativas individuais na execução dos objetivos propostos. Essa teoria busca expor os motivos para insatisfação dos colaboradores, percebidos através da pouca motivação na execução das atividades, ao realizar apenas o mínimo necessário para continuar empregado. Diante disso, Vroom afirma que existem três constructos básicos da teoria da expectância.

Conforme Chiavenato (2010, p. 258)

> 1. Valência: é o valor ou importância específica. Cada pessoa tem preferências (valências) para determinados resultados finais [...]. Uma valência positiva indica um desejo de alcançar determinado resultado final, enquanto uma valência negativa implica um desejo de fugir de determinado resultado final.
> 2. Expectância: é a crença que o esforço levará desempenho desejado.
> Existem objetivos intermediários e gradativos (meios) que conduzem a um resultado final (fins). A motivação é um processo que governa escolhas entre comportamentos. A pessoa percebe as consequências de cada alternativa de comportamento como resultados representando uma cadeia de relações entre meios e fins.
> 3. Instrumentalidade: é a crença de que o desempenho está relacionado com as recompensas desejadas. É a relação causal entre resultado intermediário e resultado final [...]

Ainda de acordo com Chiavenato (2010, p. 258), pode-se perceber que a teoria de Vroom baseia-se na ideia de que, a partir do trabalho executado, as pessoas têm suas próprias necessidades e expectativas, ou seja, as recompensas. Tendo em vista o problema detectado na empresa pesquisada para este artigo, observou-se que parte da *teoria dos dois fatores* de Herzberg era a melhor aplicável na investigação.

2.3 Liderança

Como o ambiente de trabalho foi o que se observou na empresa pesquisada, destacaram-se os fatores de Herzberg (*higiênicos* - condições de trabalho, ambiente de trabalho, salários e benefícios, relações no ambiente de trabalho; e *motivacionais* – reconhecimento, oportunidade de crescimento, realização profissional), presentes nas manifestações dos colaboradores, procurou-se ver se a empresa destacava pessoas de seu quadro para informar sobre as necessidades e como atender, conforme o desejado da equipe.

Percebe-se que a liderança, sempre esteve presente na formação dos povos e nações, de grande importância para projetar os objetivos e metas de uma sociedade particular, familiar, urbana, rural, nacional estabelecida. Sendo assim, é preciso ter líderes capazes de apontar problemas e possíveis soluções para atingir um bom desenvolvimento da organização. E sendo formados por pessoas, com sentimentos e ideias divergentes, sujeitas às mudanças do ambiente que influenciam a motivação, o relacionamento dos líderes com os demais colaboradores pode articular ações que motivam o comportamento das pessoas e do grupo.

Diante disso, Maxwell (2008, p. 96) afirma:

> A responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas recai sobre o líder. E isso significa mais do que apenas ajudá-las a adquirir habilidades profissionais. Os melhores líderes ajudam os liderados não só em relação à carreira, mas também em relação à vida pessoal. Eles os ajudam a se tornar pessoas melhores, e não apenas bons profissionais. Os lideres potencializam os liderados. E isso é muito importante, pois promover o crescimento das pessoas gera crescimento para a organização. (MAXWELL, 2008, p. 96)

É importante que as organizações qualifiquem seus potenciais líderes, de modo a otimizar o desempenho de todos, pois a liderança, quando trabalhada de forma correta, pode intervir para um melhor desenvolvimento da organização e, consequentemente, para os bons resultados da equipe. São diversas as formas de liderar, cada uma com características diferentes e cada indivíduo possui uma forma diferente de liderar, além de precisar aprender a conhecer a cultura do conjunto das pessoas da organização como um todo.

Dessa forma, vale relembrar que liderar é uma virtude, enquanto que e o exercício da liderança é uma fonte de aprendizado e transmissão de conhecimento contínuo. A liderança está rigorosamente ligada à motivação, pois o colaborador motivado busca realizar suas atividades com eficácia e eficiência, almejando atingir os objetivos pessoais e organizacionais. Portanto, manter esses colaboradores motivados é um dos grandes desafios dos líderes, na atualidade. “As empresas de sucesso passam a exigir dos seus líderes, competência técnica e competência interpessoal. Neste sentido, torna-se essencial a discussão sobre o papel do líder nas organizações.” (SOUZA, 2017, p. 1)

Uma das competências técnicas para o líder contribuir na busca de solução de problemas de ordem material e de recursos humanos é o de saber desenvolver planos de ação. As organizações, de qualquer porte, exigem profissionais com tal conhecimento, na captação e seleção de pessoal. Mas elas podem, também, capacitar pessoas de seus diferentes setores de produção, com vistas à composição de planos de ação capazes de não só resolver problemas, como de evitá-los. Isso dá uma motivação a mais no conjunto nas necessidades intrínsecas.

2.4 O Plano de Ação, como Estratégia Motivacional de um Líder

Percebe-se a importância de um plano de ação, a fim de organizar as atividades a serem realizadas pelos colaboradores, tendo em vista que isso proporcionará, dentre outras vantagens, a clareza quanto ao que deve ser feito e a redução da ociosidade. Isso contribuirá para manter os colaboradores motivados, além de promover o surgimento de líderes de setores da empresa. Plano de ação, segundo Oliveira (2012, p. 244), "[...] é o conjunto das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado [...]". Existem alguns modelos de plano de ação, mas o mais utilizado e conhecido é o 5W2H.

O 5W2H é, segundo Meire (2003 apud MEZZALIRA; SILVEIRA, 2015, p. 3),

> Uma forte ferramenta para colocar em prática os planos de ação através de perguntas capazes de definir claramente as atividades desenvolvidas no processo que se deseja melhorar. O principal objetivo da ferramenta 5W2H é responder sete questões capazes de trazer melhorias a um processo.

As sete questões que 5W2H objetiva responder são: What? (O quê?), o que deve ser feito; Who? (Quem?), quem deve executar a ação; Why? (Por quê?), justificativa da execução da ação; Where? (Onde?), o local onde será executada a ação; When? (Quando?), o prazo para a execução da ação; How? (Como?), como deve ser executada a ação; e How much? (Quanto custa?), custo para executar a ação.

Embora nem sempre seja necessário responder à questão sete, ou seja, o How much?, exemplo desse estudo de caso, é papel do gestor propiciar meios que estimulem os colaboradores a utilizarem o plano de ação 5W2H, respondendo as questões que forem pertinentes à realização das atividades. Nas sugestões para solução de problemas na empresa pesquisada e para consequente motivação dos colaboradores, encontra-se um plano de ação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Procedimentos metodológicos são as atividades que o pesquisador desenvolve para a condução de uma pesquisa científica. Ubirajara (2014, f. 49) afirma que metodologia.

> [...] trata [...] do momento em que o pesquisador especifica o método que irá adotar para alcançar seus objetivos, optando por um tipo de pesquisa. É também o momento de definir como irá proceder na investigação, de argumentação, como pode apresentar a caracterização da pesquisa.

O método utilizado na abordagem do problema deste artigo foi o estudo de caso, por se tratar de um universo singular dentro de um contexto real, e que tem finalidade própria. Neste caso, buscou-se oferecer uma solução para um problema detectado na Lunat Indústria de Bebidas e Alimentos, o caso, com base no aspecto motivacional dos colaboradores.

E quanto aos objetivos específicos, que servem ao geral desejado, uma pesquisa científica pode ser: exploratória, descritiva e explicativa ou explanatória. Neste caso, a pesquisa foi exploratória e foi descritiva. Exploratória pelo fato de que esta autora buscou, principalmente, "[...] aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno [...]" (UBIRAJARA, 2014, f. 126). A pesquisa exigiu um maior envolvimento e busca maior de conhecimento sobre o tema e, em particular, sobre o problema detectado.

Também foi descritiva, porque precisou levantar características, próprias e adjacentes do problema e da população investigada, bem como estabelecer relações entre varáveis, como lembra Vergara (2009, p. 47) apud Ubirajara (2014, f. 127), que reforça que as pesquisas descritivas "Caracterizam-se por possuir procedimentos formais, bem estruturados com objetivos direcionados a resolução de problemas. Assim, os perfis e as propriedades encontradas ou reveladas pelos pesquisadores são descrições dos mesmos."

Quanto ao objeto, ou meios acessados, utilizados, a pesquisa foi de campo, vez que os dados coletados foram adquiridos no local concedente do estágio, bem como houve observação direta feita por esta autora, checando as percepções manifestadas pelas pessoas entrevistadas na Lunat, a partir de indicadores de desmotivação possíveis, que atendiam as variáveis dos objetivos específicos. Isso facilitou a análise das opiniões e depoimentos livres dos colaboradores e do gestor sobre o nível de motivação dos colaboradores e sobre seus anseios para superação das dificuldades existentes no setor de produção da empresa.

O tratamento dispensado aos dados das entrevistas teve uma abordagem qualitativa, vez que o pequeno número de pessoas acessadas (10 colaboradores e um gestor) dispensou o tratamento quantitativo, reservando-se a uma análise continuada dos depoimentos das percepções manifestadas, espontaneamente, ou com ajuda de questões auxiliares colocadas por esta entrevistadora e colaboradora observadora da situação problema.

3.1 Variáveis e Indicadores da Pesquisa

Variável é tudo aquilo que pode assumir diferentes valores, desde o ponto de vista

quantitativo ou qualitativo. E encontram-se, implícita ou explicitamente, nos objetivos específicos. Já os indicadores são algo específico e concreto que representam algo mais abstrato ou difícil de precisar. O processo de encontrar os indicadores que permitem conhecer o comportamento das variáveis é o que se chama de operacionalização das variáveis. Na pesquisa aplicada deste artigo, variáveis e seus indicadores foram as que seguem abaixo.

a) Variável: motivação dos colaboradores no trabalho (teoria de Herzberg) segundo a satisfação – indicadores: *fatores higiênicos* (condições de trabalho, ambiente de trabalho, salários e benefícios, relações no ambiente de trabalho); *fatores motivacionais* (reconhecimento, oportunidade de crescimento, realização profissional).

b) Variável: ações que favoreçam o desempenho de atividades (sugestões dos colaboradores) – indicadores (depoimentos dos entrevistados).

c) Variável: adoção de um plano de ação para melhoria do quadro motivacional da empresa (condições favoráveis) – indicadores (depoimento do gestor e observação da autora).

d) Variável: montagem do plano de ação para melhoria no quadro motivacional dos colaboradores – indicador (montagem do plano (5W2H: o quê, para que, quem, quando, por quê, como, quanto custa).

Os indicadores apresentam variações pedidas pelos objetivos específicos encontradas na fundamentação teórica, antes da pesquisa aplicada pela autora deste trabalho.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, estão os resultados das entrevistas feitas junto aos colaboradores (A a J) e ao gestor da empresa Lunat. Um roteiro auxiliar de questões fechadas e abertas facilitaram os depoimentos espontâneos, seguindo-se da análise feita por esta autora, que, de acordo com suas observações na empresa, selecionou, propositadamente, as manifestações mais relevantes dos entrevistados. Os dados qualitativos manifestados e informados seguem as variáveis e indicadores expostos na seção anterior.

a) Nível de motivação dos colaboradores no trabalho, segundo a satisfação/ insatisfação deles:

Fatores higiênicos: salários e benefícios, condições de trabalho, ambiente de trabalho, relações no ambiente de trabalho.

Salários e benefícios - A, B, C, D, E, F, G, I e J disseram que não estão satisfeitos, o que corresponda à maioria dos pesquisados, havendo problema de organização que impede a motivação deles. H diz estar satisfeito, não se incomodando com não conformidades.

As condições de trabalho - é o indicador que mais aparece para os entrevistados:

D, H, I e J, informando sobre a organização do setor como sendo o problema mais relevante. Já B, C e E acreditam ser o bom relacionamento mais essencial. Os demais colaboradores A, F e G citaram o ambiente que precisa ser mais ventilado, matéria prima mais organizada e menos ruído (comunicação) no setor, como mais os indicadores mais perturbadores.

Ambiente de trabalho – é outro indicador de satisfação/insatisfação na pesquisa. Na opinião dos entrevistados A, E, F, G, H, I e J, a falta de organização do setor deixa-os insatisfeitos. No entanto, o que causa insatisfação para D e E, além da má ventilação no setor, é o desrespeito entre os colegas, em termos de verbalização comunicada no ambiente. O entrevistado B disse não se sentir satisfeito.

Relações no ambiente de trabalho - houve unanimidade dos pesquisados, vez que todos afirmaram possuir bom relacionamento com os colegas e com o gestor, embora ocorram, às vezes, alguns desentendimentos entre os colegas, ligados às tomadas de decisões, isso devido à falta de liderança no setor deles, de produção.

Fatores motivacionais: oportunidade de crescimento, reconhecimento pela empresa e realização profissional.

Oportunidade de crescimento – a maior parte dos entrevistados afirma que não há oportunidade de crescimento. Somente F alegou que vê oportunidade de, profissionalmente, crescer na empresa. F justifica sua resposta pelo fato de o gestor ter-lhe concedido empréstimo em dinheiro a ser pago parcelado, para emissão da Carteira Nacional de Habilitação (CNH), visando ao cargo de motorista da fábrica em um futuro próximo.

Reconhecimento - os entrevistados A, C, E, F e H afirmaram que não se sentem reconhecidos pelas atividades que desenvolvem, enquanto que os pesquisados B, D, G, I e J afirmaram que, por algumas vezes, sentiram-se reconhecidos.

Realização profissional - os entrevistados B, C, H, I e J não se sentem realizados, profissionalmente, porém A, D, E e F sentem-se realizados profissionalmente.

Pelo que se pôde observar nas entrevistas, verificou-se que os principais problemas relacionados ao baixo nível motivacional, entre os fatores higiênicos, são: salários e benefícios incompatíveis com a produtividade, principalmente em meses de maior demanda do mercado; ausência de sistematização (organização) dos processos na empresa; pouca ventilação o que causa desconforto; falta de líder(es) que os representem nas insatisfações que enfraquecem o clima no ambiente de trabalho e nas reivindicações deles.

Já entre os fatores motivacionais, em termos de baixo nível motivacional, estão, pela ordem: ausência de oportunidades de crescimento, uma vez que a indústria é de pequeno porte e os poucos cargos a serem almejados já estão ocupados há muito tempo; pouco ou nenhum reconhecimento, seja através de elogios dos superiores ou por meio de remuneração

financeira, notando-se que não há liderança que promova uma relação interpessoal que permita uma discussão ou consulta aos gestores sobre esta possibilidade; realização profissional insuficiente pela inexistência de cursos e treinamentos, observando-se que os colaboradores não têm acesso, direto ou indireto, ao gestor para requerer esses instrumentos de melhoria de desempenho.

b) Sugestões de ações dadas pelos colaboradores que favoreçam o desempenho - Para favorecer o desempenho de suas atividades, todos os entrevistados deram as seguintes sugestões: aumentar o salário; melhorar a organização do setor de produção; oferecer benefícios, como plano de saúde e cesta básica; e promover reforma predial para tornar o setor mais ventilado.

Pelo que esta autora observou nas entrevistas, confrontando as manifestações dos entrevistados com as sugestões apresentadas, é fundamental que estas sejam discutidas, atendidas para melhorar o nível motivacional dos colaboradores.

c) Nível de motivação dos colaboradores, segundo o gestor - O gestor acredita que, em geral, a maioria está motivada. Porém há algumas exceções – mas não quis citá-las. Pôde-se observar que há divergências na colocação feita pelo gestor diante das afirmações dos colaboradores descritas nas manifestações das alíneas anteriores.

d) Mostrando ao gestor as sugestões dadas pelos colaboradores com relação à motivação no trabalho - Deixaram de ser exibidas as manifestações livres das entrevistas sobre o nível de motivação dos colaboradores, uma vez que estes pediram para não exibir esses resultados, temendo qualquer reação adversa do gestor para eles.

Ao exibir as sugestões, o gestor expressou-se da seguinte maneira: não é viável um aumento de salário, visto que atravessamos uma crise econômica, com vendas incertas, e a prioridade é garantir o emprego; providenciaremos, em curto prazo, curso especializado para o encarregado do setor de produção para que, uma vez já capacitado, possa melhorar a organização do setor; quanto a adaptações prediais para melhoria da temperatura ambiente de trabalho, o gestor disse que bastará que haja mais ventiladores e distribuídos, estrategicamente, de acordo com a área e número de colaboradores.

Observou-se que, ainda que a maioria diz sentir-se desmotivada, principalmente devido à precariedade dos fatores higiênicos, os colaboradores B, D, G, I e J alegaram não terem motivação para o trabalho diante dos dois *fatores* da teoria de Herzberg. Mas A, C, E, F e H informaram que, por vezes, sentiram-se motivados, por receberem elogios do seu gestor (tipo de fator motivacional). O gestor acredita que, em geral, a maioria está motivada, o que não representa o conjunto das queixas manifestadas.

Quanto às condições favoráveis para a adoção de um plano de ações, visando à

melhoria do quadro motivacional da empresa, o gestor afirmou ter, além de muito boa vontade, condições favoráveis para implantação de um plano de ação (ver sugestão da autora em **4.2**) que contemple uma melhor qualidade de vida dos colaboradores, como: a adoção de ventiladores de teto; reunião mensal para avaliação de desempenho; treinamento externo para o encarregado de produção, visando à melhoria dos procedimentos, do clima organizacional, além do aumento da produtividade.

Estas sugestões foram orientadas pela autora desta pesquisa, que também destacou a formação de líderes na empresa, entre os colaboradores, para melhor estreitar as relações de trabalho, o que beneficiará a instalação de um melhor clima organizacional.

4.1 Análise Final

A falta de motivação para o desempenho de atividades funcionais de um colaborador, nem sempre se oberva no primeiro contato com a empresa. O aspecto salário sempre é visto pelo colaborador como um fator preponderante para sentir-se bem na empresa, enquanto que o empresário vê, na empregabilidade, uma força maior que o salário.

Entretanto, ter organização e ter condições favoráveis de exercitar as funções, também é fator de motivação para que o colaborador sinta-se em um ambiente promotor de satisfação. Neste trabalho, destacam-se a necessidade desse ambiente favorável, tal como a temperatura ideal do espaço físico, que cause bem estar, a importância do papel de lideranças representativas dos colaboradores junto aos superiores de uma empresa e a disposição demonstrada pelo gestor para atender algumas sugestões dos colaboradores e desta autora.

Quanto às expectativas para crescimento na empresa, não houve manifestação do gestor, apesar dos colaboradores sugerirem treinamento para aperfeiçoamento das atividades laborais. O fato é que pequenas empresas e, em particular a pesquisada neste trabalho, não têm condições, em curto prazo, de alcançar um crescimento compatível com os anseios dos colaboradores. O Plano de Ação oferecido por esta autora foi aceito pela empresa, o que pode prever melhorias na organização como um todo em um futuro não muito distante.

4.2 Recomendações para a Lunat: Plano de Ação com Base no Modelo 5W2H

Segue, abaixo, o quadro com o plano de ação para o setor de produção da indústria. Este quadro teve como embasamento o plano de ação 5W2H, embora não fora necessário o uso de todas as questões que abrangem o plano 5W2H. Apenas foram necessários 2W1H e 1FW (For Whait - objetivos).

Quadro 01 – Plano de ação

Estratégia principal: Promover uma melhoria no quadro motivacional dos colaboradores da empresa			
Fator crítico de sucesso: Comprometimento do gestor e da equipe de produção			
Ação: Melhoria na organização do setor e maior agilidade ao executar as atividades.			
Indicador de desempenho: Pesquisa de satisfação com os colaboradores			
Objetivos	**Quem?**	**Por quê?**	**Como?**
Melhorar a organização do setor de produção	Encarregado de produção	Necessidade de organização do espaço físico para facilitar as funções por colaborador	Fazendo um treinamento externo que o deixará capacitado
Aumentar o salário nos meses de maior demanda	Gestor	Porque os colaboradores necessitam sentir-se reconhecidos e motivados	Elaborando um planejamento financeiro específico para os meses de maior demanda
Oferecer benefícios como, plano de saúde e cesta básica	Gestor	O colaborador necessita de qualidade de vida no trabalho.	Fechando parcerias com clientes atacadistas para fornecer as cestas básicas e contratando planos de saúde empresarial.
Instalar ventiladores no setor de produção.	Gestor	Os ventiladores no setor de produção não são suficientes para o arejamento do espaço físico	Contratando serviços de um eletricista.

Fonte: Dados da autora da pesquisa (2017.1).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste artigo foi apresentar ao gestor um plano de ação para melhoria motivacional dos colaboradores da empresa. Ele foi alcançado, tendo em vista ter sido possível operacionalizar os objetivos específicos constantes na introdução.

Há que se reforçar o fato de que cabe aos gestores trabalharem a motivação dentro da empresa, de modo a demonstrar a importância que cada colaborador tem nos processos organizacionais, visando promover o desenvolvimento profissional dos colaboradores e da organização. E, neste caso estudado, as queixas dos colaboradores, apesar de terem sido pedido à autora deste trabalho que não as revelasse ao gestor do setor, com receio de sofrerem consequências indesejáveis, elas foram reconhecidas, quando a pesquisadora mostrou as sugestões apresentadas pelos colaboradores para melhoria do quadro motivacional.

Conhecendo o plano de ação sugerido neste artigo, espera-se que a empresa possa

alavancar seu planejamento estratégico e crescer diante dos seus concorrentes. Com o atendimento das sugestões e colaboradores treinados, prontos para liderarem o crescimento da empresa, estes estarão mais motivados para o alcance de seu desenvolvimento profissional e motivacional.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas:** estratégias e integração organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BEZERRA, S.A. **Clima organizacional:** fatores que influenciam na empresa XYZ. Picos: UFPI, 2011

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

_____. **Introdução à teoria geral da administração.** 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional.** 3. ed. São Paulo: Alínea. 2012.

ESPINOZA**,** Maria V. D. **Institucionalización precursora de la cultura υ hasta mediados de la década del '80:** υ medio racional para coordinar y controlar grupos de trabajo**.** 2015. Disponível em: <http://slideplayer.es/slide/8973013/>. Acesso em: 17 nov. 2016.

FERREIRA, André; DEMUTTI, Carolina Medeiros; GIMENEZ, Paulo Eduardo Oliveira. A teoria das necessidades de Maslow: a influência do nível educacional sobre a sua percepção no ambiente de trabalho. XIII SEMEAD. 2010. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/703.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papeis profissionais. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de projetos:** como transformar ideias em resultados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

_____. Introdução à administração. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXWEL, J. C. **O livro de ouro da liderança.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MEZZALIRA, Paula Bianchin; SILVEIRA, Airton Monza da. Reestruturação de processos de gestão em uma distribuidora de medicamentos do Rio Grande do Sul utilizando a ferramenta 5w2h. in: **Revista da Graduação**, v. 8, n. 1, 2015. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/graduacao/article/view/20734/12998>. Acesso em: 20 out. 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos metodologias e práticas. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional.** 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SOUZA, Letícia Rodrigues da Silva. **Liderança**: impactos positivos e negativos sobre o

potencial criativo das pessoas no ambiente organizacional. 2017. Disponível em: <http://catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/artigosv3n5/artigo07.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2017.

UBIRAJARA, Eduardo. **Guia de orientação para trabalhos de conclusão de curso:** relatórios, artigos e monografias. Aracaju-SE, 2014. (Caderno)